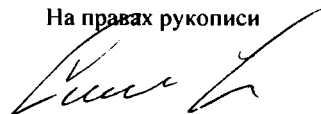


0-794708

На правах рукописи



**СМИРНОВА ПОЛИНА ВЛАДИМИРОВНА**

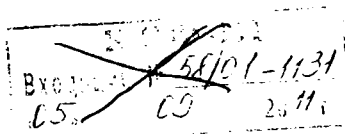
**ПОВЫШЕНИЕ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ  
ПРЕДПРИЯТИЙ НА ОСНОВЕ РАЗВИТИЯ КАДРОВОГО  
ПОТЕНЦИАЛА**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями,  
отраслями, комплексами)

**АВТОРЕФЕРАТ**

диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Королев – 2011



Диссертационная работа выполнена на кафедре экономики Государственного образовательного учреждения высшего профессионального образования Московской области «Королевский институт управления, экономики и социологии».

Научный руководитель: доктор экономических наук, профессор  
**Горемыкин Виктор Андреевич**

Официальные оппоненты: доктор экономических наук, профессор  
**Федотов Александр Владленович**

доктор экономических наук, профессор  
**Збышко Богдан Григорьевич**

Ведущая организация: Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «**Московский государственный университет леса**»

Защита состоится 30 августа 2011 года в 14.00 на заседании диссертационного совета Д 800.030.01 при ГОУ ВПО Московской области «Королевский институт управления, экономики и социологии» по адресу: 141070, Московская область, г. Королев, ул. Гагарина, 42, ауд. № 208.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке ГОУ ВПО МО «Королевский институт управления, экономики и социологии» и на официальном сайте института [www.kimes.ru](http://www.kimes.ru)

Автореферат размещен на сайте КИУЭС 28 июля 2011 года.


Автореферат разослан 28 июля 2011 года.

НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КГ



0000714650

Ученый секретарь  
диссертационного совета Д 800.030.01,  
к.э.н., доцент

  
С. В. Соколов

## **I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность** темы исследования. В современных экономических условиях ключевой задачей коммерческих предприятий является обеспечение высокой эффективности своей деятельности. Такая задача является комплексной, поскольку эффективность организации в целом определяется большим разнообразием влияющих на нее факторов, как внутренней, так и внешней среды. Среди факторов внутренней среды, которая в большей степени контролируется и формируется самим предприятием, решающим является его персонал. Соответствие его характеристик целям и задачам предприятия - ключевой фактор предпринимательского успеха.

В условиях динамичного развития экономической конъюнктуры приоритетной задачей в области управления персоналом является обеспечение требований, формулирующихся в рамках стратегий развития предприятия, в части состава, структуры, уровня профессиональной компетентности и др. свойств персонала. Достижение этой задачи возможно только путем разработки стратегии развития персонала и повышения потенциала предприятия в этой области.

На современном этапе учеными сделан существенный вклад в изучение вопросов повышения эффективности деятельности предприятий в целом, и в частности, проблем планирования развития и реализации программ обучения кадров, однако, на наш взгляд, до настоящего времени вопросам стратегического развития кадров в отраслевом аспекте уделялось недостаточно внимания. На практике высокое разнообразие применяемых методик развития кадров, начиная от государственной системы образования, заканчивая самообразованием, без учета особенностей конкретного предприятия часто приводит к низкой эффективности их использования. Кроме того, до настоящего момента сохраняются проблемы оценки эффективности обучения персонала, а также – обоснования инвестиций в обучение, что связано с асимметрией информации в этом направлении, отсутствии возможности исключения других факторов и структурной сложности самой системы

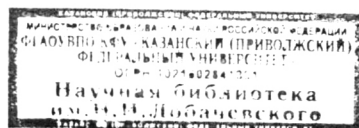
обучения.

Отечественный и зарубежный практический опыт свидетельствует, что успешная деятельность предприятий, их конкурентоспособность, определяется не только величиной доступных им материальных и финансовых ресурсов, но и, в решающей степени, кадровым потенциалом этих предприятий. Высокая эффективность работы предприятий определяется высоким уровнем развития кадрового потенциала, связанного с совокупностью профессиональных знаний, способностей, навыков и мотивов к трудовой деятельности.

Актуальность темы исследования обусловлена необходимостью систематизации накопленных теоретических и практических подходов к повышению эффективности деятельности предприятий на основе развития кадрового потенциала, поскольку многие существенные вопросы до сих пор остаются недостаточно разработанными, в результате чего в современной экономической науке неполно изложены вопросы теории, методологии и практики развития кадрового потенциала предприятий как основы повышения конкурентоспособности и эффективности их деятельности.

**Степень разработанности проблемы.** В современной экономической литературе проблема развития кадрового потенциала не является принципиально новой, однако в практической работе кадровых служб предприятий эта проблема остается весьма сложной, что требует развития как теоретических подходов к пониманию кадрового потенциала как категории, так и определение основных практических подходов к формированию и реализации стратегии развития кадрового потенциала, обеспечивающей повышение эффективности деятельности предприятий.

Различным аспектам повышения эффективности и конкурентоспособности предприятия посвящено большое количество работ отечественных и зарубежных исследователей. Аспектам теоретического и прикладного стратегического планирования посвящены работы таких авторов как И. Ансофф, М. Мескон, М. Портер, А. Стрикленд, А. Томпсон, Ф. Хедоури и др.



Вопросам управления персоналом организации, формирования кадровой политики, а также экономическим аспектам трудовой деятельности посвятили специальные исследования такие зарубежные ученые как Л. Стаут, Т. Питерс, А. Файоль, Р. Эренберг и другие, и российские авторы Т.Ю. Базаров, В.Р. Веснин, Н.А. Волгин, Б.М. Генкин, В.А.Дятлов, Ю.Г. Одегов, Р. Капелюшников, С.А. Карташов, А.Я. Кибанов, А.П. Егоршин, А.И. Роффе, С.Ю. Рощин и другие.

Отдельно следует выделить ряд исследований, посвященных сравнительно новой области экономического знания – экономике персонала. В этой сфере надо отметить работы Г. Беккера, Т. Шульца, Я. Фитц-енца и других.

В этих работах достаточно подробно рассматриваются принципы, задачи и методы управления персоналом, в том числе и в области его развития. Наряду с этим в литературе практически отсутствуют разработки в области стратегии развития кадрового потенциала, а также недостаточно разработаны прикладные аспекты ее реализации с учетом отраслевых и внутрифирменных особенностей отдельных предприятий. Отсутствие решения ряда проблем теоретического и практического характера определили выбор темы исследования, логику изложения материала и ее содержание.

**Цель исследования** заключается в разработке теоретических и практических подходов к развитию кадрового потенциала как основы повышения эффективности деятельности предприятий. Для достижения поставленной цели требуется решение следующих взаимосвязанных задач:

- 1) уточнить экономическую сущность понятия «кадровый потенциал»;
- 2) выявить роль кадрового потенциала в повышении эффективности деятельности предприятий;
- 3) выявить отраслевые и внутриорганизационные аспекты, определяющие подходы к развитию кадрового потенциала предприятий мебельной отрасли;

- 4) выявить и formalизовать взаимосвязь комплексной стратегии предприятия и стратегии развития кадрового потенциала;
- 5) предложить инструментарий для разработки и обоснования стратегии развития кадрового потенциала.

**Объектом исследования** являются предприятия мебельной промышленности. **Предмет исследования** – система экономических отношений, связанных со стратегическим планированием и развитием кадрового потенциала в рыночных условиях.

**Теоретической базой исследования** явились труды отечественных и зарубежных ученых в области стратегического управления персоналом предприятий, а также материалы и рекомендации научно-практических конференций и семинаров.

**Область исследования** соответствует пункту 1.1.15. «Теоретические и методологические основы эффективности развития предприятий, отраслей и комплексов народного хозяйства» паспорта специальностей ВАК РФ: 08.00.05 – «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами)».

**Методы исследования.** В процессе исследования был использован ряд экономико-математических моделей и методов, таких как: метод экспертных оценок, дерево целей, модель Киркпатрика – Филиппа, модель пяти сил конкуренции М. Портера, модели оценки эффективности инвестиций в человеческий капитал Я. Фитц-енца и Г. Беккера. Также в работе использованы приемы системного анализа, абстрактно-логического, сравнительного анализа и синтеза, методы качественной обработки эмпирических данных, метод графических интерпретаций.

**Информационной базой исследования** являются официальные статистические данные, информация, собранная авторов в рамках анкетирования, опросов, интервью и т.д. В исследовании использовалась внутренняя информация предприятий, являющихся объектами изучения, а также сведения об их внешней среде. Основой для характеристики состояния и

перспектив развития кадрового потенциала изучаемых предприятий является внутрифирменная информация о составе и структуре кадров. Базой для оценки конкурентоспособности предприятий стала информация из открытых источников.

**Научная новизна диссертационной работы** заключается в том, что на основе изученной теории и практики стратегического планирования и управления персоналом получены следующие научные результаты:

- 1) уточнены понятия «кадровый потенциал» и «стратегия развития кадрового потенциала», в котором нашли отражение социально-экономические аспекты этих феноменов, а также введены элементы теории человеческого капитала;
- 2) на основе систематизации подходов к рассмотрению индивидуального потенциала отдельных работников, кадрового потенциала трудовых коллективов предприятий и отраслей, выявлены отличительные свойства кадрового потенциала как системной характеристики предприятия;
- 3) систематизированы точки зрения различных исследователей на процедуру стратегического развития кадрового потенциала и предложена модель формирования стратегии развития кадрового потенциала организации, отражающая взаимосвязь комплексной стратегии развития предприятия, стратегии развития кадрового потенциала и политик в области персонала, направленных на реализацию этих стратегий;
- 4) предложен показатель критической текучести персонала с учетом степени влияния уровня текучести по различным категориям персонала на экономические показатели деятельности предприятия, использование которого позволяет более обоснованно подходить к выбору объектов обучения в рамках политики развития кадрового потенциала;
- 5) усовершенствована модель оценки эффективности инвестиций в

развитие кадрового потенциала на основе концепции специфического человеческого капитала.

**Теоретическая и практическая значимость** работы заключается в уточнении на основе обобщения научных трудов зарубежных и отечественных ученых-экономистов подходов к повышению эффективности деятельности предприятий за счет интенсификации использования кадрового потенциала. Сформулированные в рамках работы основы разработки стратегии развития кадрового потенциала могут быть использованы предприятиями всех форм собственности, работающими в различных отраслях народного хозяйства.

Предложенный инструментарий разработки и обоснования стратегии развития кадрового потенциала может быть использован в процессе стратегического планирования деятельности организаций. Это позволит достигать поставленных стратегических целей с большей эффективностью.

Материалы диссертации могут быть использованы для подготовки и повышения квалификации специалистов и руководителей организаций. Результаты работы могут быть использованы для преподавания в высших учебных заведениях в курсах стратегического планирования, управления персоналом, экономической оценки инвестиций, экономики труда.

**Апробация результатов исследования.** Основные положения диссертации докладывались автором на научных конференциях в Королевском институте управления, экономики и социологии в 2009 – 2011 гг.

Разработанные методические рекомендации и положения по стратегическому планированию развития кадрового потенциала нашли практическое применение в организациях, работающих в сфере производства мягкой мебели: ООО «ГранДиван» (г. Москва), ООО «Живые диваны» (г. Ногинск), что подтверждено соответствующими справками и актами о внедрении.

**Публикации по теме исследования.** Основные положения диссертации опубликованы в 12 научных работах общим объемом 6,27 п.л. (авт. 3,93 п.л.) из них три – в изданиях из перечня, рекомендованного ВАК РФ.



**Структура работы.** Работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы, включающего 205 источников.

## **II. ОСНОВНОЕ СОДЕРЖАНИЕ РАБОТЫ**

Во введении обосновывается актуальность темы исследования, раскрывается степень разработанности научной проблемы, формулируются цели и задачи, определяется предмет и объект исследования, излагаются основные положения, выносимые на защиту, элементы научной новизны, теоретическая и практическая значимость работы.

В первой главе «**Развитие кадрового потенциала как инструмент повышения эффективности деятельности предприятий**» рассмотрены основные подходы к решению проблемы повышения эффективности деятельности предприятий за счет использования трудовых резервов, уточнено понятия «кадрового потенциала» и «стратегии развития кадрового потенциала», изложены основные методологические подходы к развитию кадрового потенциала, выявлена роль кадрового потенциала в обеспечении конкурентоспособности предприятий, рассматриваемой как интегральный показатель эффективности их деятельности.

Во второй главе «**Анализ методических подходов к выявлению роли персонала в обеспечении конкурентоспособности предприятий мебельной отрасли**» сделаны оценки современного экономического состояния предприятий мебельной отрасли, выполнен анализ особенностей кадрового обеспечения предприятий мебельной промышленности.

В третьей главе «**Разработка стратегии развития кадрового потенциала предприятий**» представлена принципиальная схема взаимосвязи комплексной социально-экономической, кадровой стратегий и стратегии развития кадрового потенциала, предложена модель формирования стратегии развития кадрового потенциала предприятия, разработаны ключевые показатели эффективности стратегии развития кадрового потенциала для предприятий мебельной промышленности, в качестве инструмента разработки стратегии развития

кадрового потенциала предложен показатель критической текучести, изложена усовершенствованная модель оценки эффективности в развитие кадрового потенциала на основе элементов теории человеческого капитала.

В заключение диссертационного исследования сформулированы основные теоретические обобщения, выводы и практические рекомендации, являющиеся результатом исследования.

### **III. ОСНОВНЫЕ НАУЧНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

Основные положения и результаты комплексного исследования, посвященного проблеме разработки теоретических положений, методической базы и практического инструментария формирования стратегии развития кадрового потенциала предприятий, согласно выше изложенным элементам новизны, состоят в следующем:

1 Труд, под которым понимается осознанная, энергозатратная, общепризнанная целесообразная деятельность человека, людей, требующая приложения усилий, осуществления работы, играет большую роль в социально-экономической жизни человека и общества. Материально-вещественная сторона труда характеризует человека как элемент производительных сил и проявляется в предметах труда, орудиях труда, организации и условиях труда, а также в квалификации работников.

Традиционно труд рассматривается как один из факторов производства, то есть ресурсов, используемых при создании товаров или услуг. Разделение факторов производства по характеру происхождения на базовые и развитые, а по уровню специализации – на общие и специальные, позволяет анализировать трудовые ресурсы с позиций их широты их применимости, степени мобильности и т.д. В современных экономических условиях хорошая обеспеченность основными и общими факторами производства перестает создавать конкурентоспособные преимущества на рынке, поскольку получаемое за счет таких факторов преимущество незначительно и нестойко в силу их

доступности всем участникам рынка. И напротив, хорошая обеспеченность развитыми и специальными факторами производства гарантирует фирме лидирующее положение на рынке. Однако подобное преимущество может быть утеряно, поэтому необходимо постоянно развивать и совершенствовать специальные факторы производства, и, особенно, труд.

Анализ современных взглядов на кадровый потенциал как экономическую категорию позволяет сделать вывод о том, что они разнонаправлены по своему содержанию, что означает неустойчивость и неоднородность определения этой категории. Принятая в отечественной литературе концепция трудового потенциала, к настоящему времени, сконцентрирована на изучении индивидуального трудового потенциала, и преимущественно, процессов его формирования, оставляя за рамками своего внимания изучение реальных процессов трансформации трудового потенциала в рост эффективности деятельности предприятия.

Категория «кадровый потенциал», оказавшаяся в сфере внимания исследователей сравнительно недавно, и изучаемая преимущественно на уровне отдельных отраслей или организаций, призвана отразить как уже существующую взаимосвязь между потенциалом трудового коллектива и экономическими результатами деятельности предприятия, так и развитие этой взаимосвязи по мере изменения составляющих ее компонентов.

По нашему мнению, во-первых, кадровый потенциал должен характеризовать способность трудового коллектива выполнять профессиональные обязанности, во-вторых, целью выполнения этих профессиональных обязанностей должно являться достижение задач социально-экономической системы, в-третьих, необходимо подчеркнуть фактическую сторону реализации способностей работников. Исходя из этого, предлагается следующая трактовка понятия «кадровый потенциал» как социально-экономической категории. **Кадровый потенциал – это совокупная характеристика личностных качеств и приобретенных в результате профессионального и производственного обучения знаний и навыков**

**персонала, позволяющих эффективно выполнять свои профессиональные обязанности в процессе реализации стратегических целей предприятия.**

При реализации системном подходе важной составляющей предлагаемого определения становится указание на происхождение тех способностей и умений, которыми характеризуется персонал предприятия. Подчеркнем, что отчасти эти способности связаны с генетико-биологической составляющей, но также они определяются и сознательным процессом обучения, то есть носят приобретенный характер.

Кадровый потенциал характеризует персонал организации с позиций его компетентности и наличия навыков, позволяющих воздействовать на текущую ситуацию с точки зрения решения стратегических задач, что означает, что он связан как с текущим, так и с долгосрочным аспектом управления не только персоналом, но и организацией в целом. Поэтому при разработке подходов к развитию кадрового потенциала следует учитывать его определяющую роль в обеспечении стратегической конкурентоспособности организации. В ряду факторов производства трудовые ресурсы играют особую роль, поскольку человек обладает свободой волей и может строить свое поведение на основе заранее неизвестных предпосылок.

Поэтому неправильным будет использование одинакового подхода к управлению всеми факторами производства. Тем не менее, анализ научной литературы, посвященной проблемам управления персоналом в целом, и кадровым потенциалом в частности, позволил заметить, что в ней уделяется мало внимания вопросам управления текучестью, стабилизации персонала. Причем показатели, используемые для оценки эффективности управления текучестью, носят преимущественно количественный характер, что означает, что за рамками внимания остаются качественные характеристики персонала. По нашему мнению, в систему управления кадровым потенциалом необходимо включать также и комплекс мер, направленных на сохранение накопленного кадрового потенциала.

Развитие кадрового потенциала должно рассматриваться как интегральная функция управления персоналом и предполагает реализацию таких подходов, как социальный, экономический, управленческий и др. Применение того или иного подхода к развитию кадрового потенциала, а также их сочетаний на практике связано с такими факторами как: размер предприятия, срок его существования, сфера деятельности, компетентность руководителей высшего звена.

Нами предлагается реализация системного подхода к развитию кадрового потенциала, который основывается на принципах комплексности и научности, а также учитывает такие аспекты как целевой, структурный и ресурсный. Применение такого подхода к развитию кадрового потенциала позволит решать не только тактические, но и стратегические задачи, поскольку обеспечит снижение неопределенности внутренней среды предприятия за счет ее структуризации, то есть выделения основных элементов и взаимосвязей между ними. Таким образом, под «стратегией развития кадрового потенциала» предлагается понимать систему стратегических задач, направленных на повышение квалификации, компетентности персонала и формирование его ценностных трудовых ориентаций за счет применения материальных и нематериальных стимулов с учетом его половозрастной, квалификационной и должностной структуры, а также – комплекс мер по закреплению накопленного кадрового потенциала в целях достижения стратегической конкурентоспособности предприятия. Важным элементом данной трактовки является выделение двух основных направлений деятельности в области развития кадрового потенциала, одновременная реализация которых позволит обеспечить достижение стратегических целей предприятия.

2 Для того, чтобы разграничить понятия «трудовой потенциал» и «кадровый потенциал», следует принять во внимание не только российскую, еще не очень стабильную практику словоупотребления, но и традиции западной экономической науки. Так, понятие «трудовой потенциал» в большей степени

характеризует собственно способность к труду и соотносится с макроэкономическими категориями анализа, в то время как понятие «кадровый потенциал» используется на уровне анализа поведения предприятия, то есть на микроэкономическом уровне. Принципиальным отличием кадрового потенциала как категории является наличие синергетического эффекта, который возникает при реализации потенциала в рамках совместной работы и базируется на наиболее существенной характеристике системы – эмерджентности. Наблюдение синергетического эффекта на макроэкономическом уровне затруднено разнообразием целей и интересов большого числа социально-экономических групп людей, которые могут действовать не просто разнонаправлено, но в противоположных направлениях. В то же время организация труда и управление персоналом на предприятии позволяют воспользоваться положительным синергетическим эффектом в полном объеме за счет реализации сформированного с учетом этого эффекта индивидуального потенциала, превращающегося тем самым в кадровый потенциал предприятия в целом. В данном случае каждый индивидуальный потенциал (трудовой потенциал работника) рассматривается в качестве отдельного элемента предприятия как системы, а кадровый потенциал всего предприятия проявляется как результат проявления такого системного свойства как эмерджентность. Необходимым для возникновения эмерджентности условием является адекватное трансформации как самой организации, так и окружающей ее деловой среды, развитие кадров как системообразующего фактора.

3 Принципиально важным аспектом при разработке стратегии развития кадрового потенциала является приоритет стратегических целей организации. Стратегия развития кадрового потенциала должна является частью кадровой стратегии предприятия, которая, в свою очередь, - частью комплексной социально-экономической стратегии развития предприятия. Политики в данном случае носят подчиненный стратегии характер, и означают совокупность правил и действий, обеспечивающих достижение поставленных целей, в то

время как стратегия трактуется как общий план действий по достижению целей.

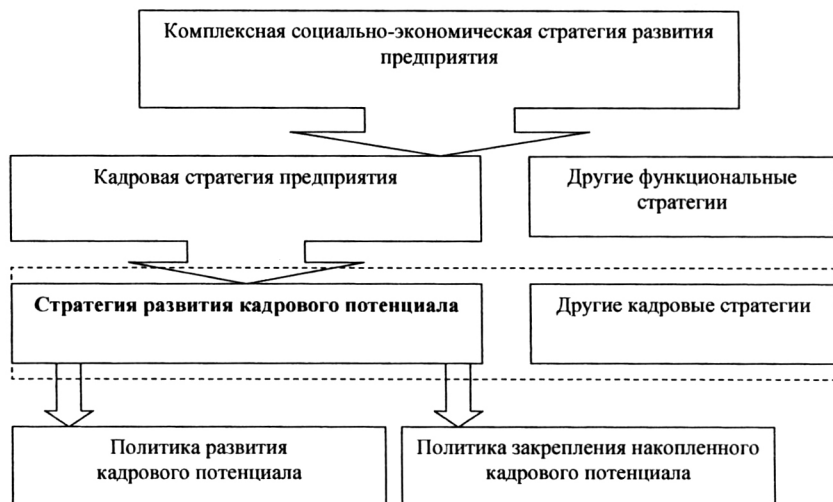


Рисунок 1 – Взаимосвязь стратегий предприятия

Содержание стратегии развития кадрового потенциала должно отражать пути реализации цели, поставленной в комплексной стратегии. Для обеспечения такой взаимосвязи мы предлагаем использовать модель разработки стратегии развития кадрового потенциала, в основу которой положена система «дерева целей» и процессный подход.

Предлагаемая модель носит универсальный характер и может быть реализована на предприятиях всех форм собственности и размеров, однако преимущественно она ориентирована на уже существующие организации, в которых процесс стратегического планирования организован в той или иной форме.

**Таблица 1 - Модель формирования стратегии развития кадрового потенциала предприятия**

Уровни стратегического планирования	Субъекты планирования	Исходные данные	Методики	Результаты
1 Комплексная социально-экономическая стратегия развития				
1.1 Формулировка целей стратегии	Собственники, руководитель организации, менеджмент высшего звена	Долгосрочные социально-экономические прогнозы	Маркетинговый, отраслевой анализ, STEP-анализ, модель пяти сил М. Портера	Количественные показатели целей
1.2 Разработка программы реализации стратегии				Пути достижения целей
2 Кадровая стратегия				
2.1 Формулировка целей стратегии	Руководитель организации, менеджмент высшего звена	Долгосрочные прогнозы, демографические прогнозы, стратегия верхнего уровня	SWOT-анализ, анализ рынка труда	Количественные показатели целей
2.2 Разработка программы реализации стратегии				Пути достижения целей
3 Разработка стратегии развития кадрового потенциала				
3.1 Постановка задач	Менеджмент высшего звена, руководители подразделений и отделов	Стратегии верхнего уровня, финансовые, производственные планы	Анализ рынка труда, кадровый анализ, SWOT-анализ	Количественные показатели задач
3.2 Разработка программы достижения задач				Пути решения поставленных задач
3.3 Постановка задач развития кадрового потенциала		Стратегии верхнего уровня, результаты кадрового анализа	Модели оценки эффективности обучения (Киркпатрика, Тайлера, Скривенса, CIPP и др.) Модели оценки эффективности инвестиций	Количественные и качественные показатели задач
3.4 Разработка политики развития кадрового потенциала				Выбор форм и способов развития кадрового потенциала
3.5 Постановка задач закрепления накопленного кадрового потенциала		Стратегии верхнего уровня	Модели оценки эффективности инвестиций, модели оценки текучести персонала, модели оценки отдачи от человеческого капитала	Количественные показатели задач
3.6 Разработка политики закрепления накопленного кадрового потенциала				Выбор путей закрепления кадрового потенциала



В модели отражены исходные для разработки стратегий данные и сведения, предложены методики разработки стратегий, которые, что следует отметить, в силу сложности и неоднородности экономических систем, не носят исчерпывающий характер, а также – сформулированы требования к результатам каждого этапа планирования.

Важным в данной модели является требование к количественному выражению всех целевых показателей, что может быть обеспечено использованием ключевых показателей эффективности, применение которых обеспечит взаимосвязь не только по вертикали планирования, но и по горизонтали отдельных направлений деятельности предприятия.

Степень директивности разрабатываемых в модели программ определяется предприятием самостоятельно, исходя из таких факторов как стиль управления, уровень определенности внешней среды, горизонт планирования и сроки реализации программ и т.д.

Модель формирования стратегии развития кадрового потенциала строится на принципах единства, непрерывности, участия и гибкости планирования, что обеспечивается включением субъектов планирования, обладающих различными правами и ответственностью.

Взаимосвязь показателей на всех уровнях стратегического планирования обеспечивается с помощью сбалансированной системы показателей (ССП), которая предусматривает следующую последовательность выполнения работ:

- 1) формирование стратегии;
- 2) определение важнейших факторов успеха;
- 3) определение ключевых показателей эффективности;
- 4) разработка и оценка сбалансированных показателей;
- 5) выбор и внедрение технического решения.

В данной модели на уровне стратегического планирования реализуются первые три этапа ССП, на которых степень универсальности самой системы достаточно велика. Четвертый и пятый этап носят тактический характер, поэтому мы покажем их на примере конкретного предприятия.

ООО «Живые диваны» реализует стратегию концентрации производства, проявляющуюся в переходе мелкосерийного к крупносерийному производству на основе стандартизации и унификации отдельных элементов изделий, технологии, а также - углубления специализации производственного персонала.

Набор ключевых показателей эффективности, разработанный для стратегии развития кадрового потенциала данной организации, представлен в таблице 2. При разработке показателей политик развития и закрепления накопленного кадрового потенциала была использована модель оценки эффективности обучения Киркпатрика – Филиппа.

Применение сбалансированной системы показателей позволяет увязать ключевые показатели эффективности кадровой стратегии не только со стратегией более высокого уровня, но и с другими стратегиями предприятия. Так, для реализации целей комплексной стратегии, необходима разработка стратегий по следующим направлениям: производство, финансы, сбыт, персонал.

Важным условием реализации политики развития кадрового потенциала является преимущественная ориентация предприятия на внутренний рынок труда, то есть реализация так называемой «закрытой» кадровой стратегии.

В условиях дефицита персонала на внешнем рынке труда целесообразно применять именно закрытую кадровую стратегию, в основу которой заложены принципы продвижения собственных сотрудников. Опыт многих предприятий показал, что реализация этих принципов повышает лояльность персонала, его самореализацию и приводит к росту производительности труда и повышению эффективности деятельности предприятия.

Таблица 2 – Ключевые показатели эффективности стратегии развития кадрового потенциала ООО «Живые диваны»

Цели комплексной социально-экономической стратегии концентрации производства	Задачи кадровой стратегии	Задачи стратегии развития кадрового потенциала	Показатели стратегии развития кадрового потенциала	
			Показатели политики развития кадрового потенциала	Показатели политики закрепления накопленного кадрового потенциала
Переход на крупносерийное производство	Углубление разделения труда	Выбор групп персонала для обучения	Интенсивность обучения персонала (количество часов формального и неформального обучения на 1 человека)	% текучести по предприятию в целом
Стандартизация и унификация изделий и комплектующих	Снижение брака по вине работников	Разработка программ обучения персонала	Стоимость 1 часа обучения	% текучести по определенным категориям персонала
	Обеспечение закрытия вакантных позиций	Организация обучения персонала	Уровень квалификации персонала	% сотрудников, включенных в кадровый резерв
	Снижение текучести персонала	Оценка эффективности обучения персонала	Соответствие уровня квалификации персонала требованиям должностных инструкций	% уволившихся из кадрового резерва
	Повышение эффективности инвестиций в персонал	Закрепление персонала, входящего в ключевые группы	Уровень развития компетенций персонала	% назначений сотрудников из кадрового резерва
	Формирование кадрового резерва		Уровень вовлеченности руководителей подразделений	Стаж работы в должности, лет.

Помимо этого, реализация закрытой кадровой стратегии повышает эффективность обучения персонала и способствует ускоренному накоплению кадрового потенциала.

Обучение персонала является ключевым инструментом развития кадрового потенциала предприятия. Как показано выше, основными задачами стратегии развития кадрового потенциала, являются: выбор объектов обучения, выбор задач обучения, выбор форм обучения, выбор субъектов обучения.

Таблица 3 – Планирование развития кадрового потенциала производственного предприятия

Объекты обучения (кого обучать?)	Задачи обучения (чему обучать?)	
Все работники предприятия	Корпоративная культура	
Новые сотрудники, а также переведенные на другие должности	Адаптация на рабочем месте	
Рабочие	Повышение квалификации, безопасность труда	
ИТР (конструкторы, технологи, инженеры)	Повышение квалификации, знакомство с отраслевыми новшествами (оборудование, материалы, технологии обработки)	
Руководители, их заместители, кадровый резерв	Экономические и управленческие модели, методики, техники	
Работники отдельных профессий	Решение конкретных производственных и организационных задач	
Формы обучения (как обучать?)	Субъекты обучения (кто обучает?)	Методы обучения
Высшее профессиональное образование	Высшие учебные заведения	Групповое обучение
Дополнительное профессиональное образование (дополнительная квалификация)	Учебные заведения, имеющие лицензию на данный вид деятельности	
Повышение квалификации	Учебные заведения, имеющие лицензию на данный вид деятельности	
Стажировка	Предприятия	
Курсы	Учебные заведения, тренеры, консультационные и внедренческие компании, корпоративный учебный центр	
Семинары		
Деловые игры		
Тренинги		
Кружки качества	Сотрудники предприятия	Индивидуальное обучение
Наставничество		
Самостоятельное обучение	Обучающиеся	

4 Текучесть персонала определяется как движение рабочей силы, связанное с неудовлетворенностью работника рабочим местом, условиями труда и др. факторами или неудовлетворенностью организации работником. Традиционно различают естественную и излишнюю текучесть, предполагая, что наличие последней будет негативно влиять на экономические результаты деятельности организации. Само явление текучести можно объяснить объективными и субъективными причинами. Говоря об объективных причинах,

отметим, что в последнее время сам характер отношения к труду существенно меняется. Возрастает независимость работника, снижается его преданность организации, все больший акцент делается на достижение собственных целей. Безусловно значимыми причинами будут и отраслевая принадлежность организации, а также ситуация на рынке труда специалистов данного направления. Субъективные причины более индивидуализированы и варьируются в зависимости от региона, профессиональной и возрастной групп, формы собственности и системы управления организации и т.д. Среди последствий текучести персонала можно назвать:

- упущенную прибыль из-за долгого вхождения сотрудника в курс обязанностей;
- потери, связанные с перерывами в работе в результате смены сотрудника;
- затраты на обучение или переобучение новых работников;
- потери, связанные со снижением производительности труда перед увольнением и у вновь принятых работников;
- затраты на поиск, подбор персонала.

Из анализа причин и последствий текучести персонала возникает закономерный вопрос, какой ее уровень можно считать предельно допустимым? Для ответа на этот вопрос предлагается ввести понятие критического уровня текучести, при котором прибыль организации будет стремиться к нулю. Введение такого понятия позволит более точно оценить экономические последствия текучести персонала.

Критический уровень текучести ( $PT_{кр}$ ) определяется следующим образом:

$$PT_{кр} = \frac{12 * k_z * (W_m - W_p)}{EC * k_z + W_p * RoP} * 100,$$

где  $k_z$  – коэффициент значимости сотрудника;

$W_m$  – среднерыночная заработная плата, руб.;

$W_p$  – заработная плата работника, руб.;

$EC$  – затраты, связанные с наймом работника, руб.;

$RoP$  – норма прибыли организации, %.

Очевидно, что критический уровень текучести во многом определяется параметром «значимость сотрудника». Значимость сотрудника определяется в основном тем, насколько быстро организация может закрыть вакансию по анализируемой должности с учетом квалификационных требований самостоятельно либо с помощью кадрового агентства.

Значимость сотрудника прямо пропорционально влияет на упущенную прибыль предприятия: чем выше значимость сотрудника (больше значение коэффициента значимости), тем большую величину составляет упущенная прибыль. В данной модели упущенная прибыль определяется на основе годового дохода от работника и нормы прибыли.

5 Эффективность развития кадрового потенциала базируется на экономической модели «затраты – выпуск». В этом контексте она может быть определена как получение предприятием все большего эффекта от развития кадрового потенциала. Однако важно отметить, что поскольку отношения по поводу развития кадрового потенциала включают в себя две стороны – предприятие и работник, то и эффективность развития следует определять с позиций этих участников.

Нами предложена модель, отражающая участие как работника, так и работодателя в инвестициях в развитие кадрового потенциала, и, соответственно, в его результатах.

Особую роль при моделировании взаимоотношений между работником и организацией играет оценка знаний, умений и навыков, которыми обладает работник и которые положительным образом отличают его от конкурентов на рынке труда. В зависимости от того, какие знания и навыки приобретаются в результате прохождения работником подготовки, она разделяется на общую и специальную. Общая подготовка носит универсальный характер, и ее результаты могут быть применимы при работе в любой организации. В любом случае, повышение производительности труда работника, прошедшего общую подготовку, будет проявляться при смене работы в любой организации в равной степени. Иначе дело обстоит с подготовкой специальной. Под специальной мы будем понимать такую подготовку, которая приводит к росту производительности труда в данной организации, но не приведет к росту

производительности труда работника при смене им места работы.

При осуществлении общей подготовки инвестором будет выступать в большинстве случаев работник, а при осуществлении специальной подготовки – организация. Поведение фирмы-инвестора опишем с помощью уравнения:

$$MP_o + G \left[ = \sum_{i=1}^n \frac{MP_i - W_i}{(1+i)^i} \right] = W_o + C,$$

где  $C$  – издержки подготовки, проводимой в начальный период, руб.;

$MP_o$  – альтернативный предельный продукт обучающихся, руб.;

$G$  – отдача от подготовки для осуществляющей ее фирмы, руб.;

$W_o$  – заработная плата обучающихся, руб.;

$W_i$  и  $MP_i$  – заработная плата и предельный продукт, соответственно, в период времени  $t$ , руб.

Участие работников в инвестициях и выгодах от специальной подготовки может быть формализовано следующим образом:

$$W = MP' - (1-a)C,$$

где  $MP$  – предельный продукт, производимый работников, руб.;

$a$  – доля совокупной отдачи от подготовки, достаемая фирмам;

$(1-a)$  – доля совокупной отдачи от подготовки, причитающаяся работникам;

Экономическое участие работников и разделение фирмой с ними издержек и выгод специальной подготовки будет приводить к снижению текучести персонала и, кроме того, к повышению совокупной отдачи от инвестиций в специальную подготовку.

## **СПИСОК РАБОТ, ОПУБЛИКОВАННЫХ ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ**

Основные положения диссертационной работы нашли отражение в следующих публикациях автора:

### **Статьи в рецензируемых научных изданиях, рекомендованных ВАК Минобрнауки РФ:**

1. Смирнова П.В. Опыт проектирования стандарта компетенций руководителя малого предприятия // Вопросы региональной экономики, 2010, №5, с. 71 – 81 (0,24 п.л.)

2. Смирнова П.В. Формирование специфического человеческого капитала в организации // Вестник МГОУ. Серия «Экономика», 2011, №2, с. 98 – 102 (0,25 п.л.)

3. Смирнова П.В. Подходы к разработке стратегии развития кадрового потенциала предприятий // Вопросы региональной экономики, 2011, №8, с. 60 – 70 (0,4 п.л.)

### **Статьи в других изданиях:**

4. Смирнова П.В. Проблема распределения доходов в теории человеческого капитала // Сборник трудов II Межвузовской конференции студентов и аспирантов. – Королёв: КИУЭС, 2008 (0,24 п.л.)

5. Смирнова П.В. Исследование влияния текучести персонала на экономические результаты деятельности предприятия // Инновации в экономике: сборник статей открытой научно-практической конференции. – Ярославль-Королев: изд-во «Канцлер», 2009, с.66-70 (0,2 п.л.)

6. Смирнова П.В. Оценка роли человеческого капитала в деятельности предприятия // Вопросы региональной экономики, 2010, №1, с. 20-30 (0,4 п.л.)

7. Смирнова П.В. Оценка использования человеческого капитала в малых городах Московской области // Современные малые города: проблемы и перспективы развития. Международная научно-практическая конференция. Сборник статей. Часть II. Проблемы и перспективы экономического развития малого города. – Ярославль-Ивантеевка: изд-во «Канцлер», 2010. - с. 127 – 131 (0,2 п.л.)



8. Смирнова П.В. Формирование кадрового резерва организации // Экономические ресурсы предприятия: сборник статей открытой научно-практической конференции. – Ярославль-Королёв, 2010, с. 105 – 109 (0,19 п.л.)

9. Смирнова П.В. Кадровый потенциал предприятия: его сущность и подходы к развитию // Инновационный потенциал предприятия: современное состояние и перспективы развития: сборник статей открытой научно-практической конференции. – Ярославль-Королёв, 2011, с. 72 – 80 (0,19 п.л.)

10. Смирнова П.В. Текучесть персонала и эффективность деятельности предприятия // Экономика современного предприятия [Электронный ресурс] Интернет журнал ООО «ФСК».— Электрон. журн.–М.: ООО «ФСК», 2010. – режим доступа: <http://www.esp-izdat.ru/?article=4558> закрытый—Загл. с экрана. (0,25 п.л.)

11. Смирнова П.В. Кадровая политика организации и формирование кадрового резерва // Экономика современного предприятия [Электронный ресурс] Интернет журнал ООО «ФСК».—Электрон. журн.–М.: ООО «ФСК», 2010. – режим доступа: <http://www.esp-izdat.ru/?article=4673> закрытый—Загл. с экрана. (0,25 п.л.)

### **Научно-исследовательские работы**

12. НИР «Пилотный проект по разработке и апробации научно-методического комплекса подготовки предпринимателей в Московской области». Государственный контракт №44-2010 от 17.05.2010 (3,25 п.л./0,91 авт. п.л.)

Подписано в печать 28.08.2011. Формат 60х90х1/16. Объем 1,0 п.л.

Отпечатано в типографии КИУЭС

Тираж 100 экз.

141070, Моск. область, г. Королев, ул. Гагарина, 42, тел.. 8 (495) 16-99-29 [www.kimes.ru](http://www.kimes.ru)

E-mail [kimes@kimes.ru](mailto:kimes@kimes.ru)





102